

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin maju dan semakin ketat persaingan di bidang bisnis. Perusahaan-perusahaan diberbagai sektor bisnis berusaha untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya dan persaingan semakin ketat. Di era digital tak luput pula perusahaan di bidang perbankan, berlomba-lomba untuk berinovasi mengembangkan bisnis agar kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi. Persaingan semakin ketat dengan adanya *financial technology (fintech)* mulai masuk ke pelosok-pelosok daerah. Prospek ekonomi di Indonesia semakin baik adanya pertumbuhan ekonomi lebih tinggi dan stabilitas tetap terjaga (financial.detik.com, 2018).

Perbankan memiliki dua jenis yaitu bank umum dan bank perkreditan rakyat. Bank umum merupakan melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional maupun berdasar prinsip syariah. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yaitu lembaga keuangan yang melayani dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, karena salah satu jenis bank yang melayani golongan pengusaha mikro, kecil, dan menengah dengan lokasi kantor yang dekat dengan masyarakat. Kegiatan BPR lebih sempit, karena dilarang menerima simpanan giro, kegiatan valas, dan perasuransian (gurupendidikan.com, 2020).

Bank yang berbasis BPR memiliki peranan penting dalam hal penghimpunan dana dan penyaluran dana untuk masyarakat di sektor usaha mikro dan kecil serta perkembangan BPR saat ini cukup pesat dengan bersaing oleh bank umum. Perkembangan BPR meliputi suku bunga rendah, regulasi pemerintah, era revolusi industri 4.0 yang menjadi penggerak dinamika ekonomi dan layanan perbankan tanpa cabang (Anwar, Nidar, Komara & Layyinaturrobaniah, 2019).

Pertumbuhan kredit perbankan tahun 2019 diperkirakan akan sedikit tertekan, tetapi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tetap meyakini pertumbuhan kredit dapat mencapai 12% hingga 13% (Ekonomi.kompas.com, 2018). Di sisi lain, fenomena industri keuangan yang cenderung menggerus BPR, OJK meminta BPR kota atau kabupaten di Kalimantan Selatan melakukan merger dengan harapan agar BPR mampu bersaing dengan perbankan umum (Kumparan.com, 2019).

BPR di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, memiliki peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi masyarakat sekitar. Adanya program kerjasama yang dilakukan oleh Bank Jateng. Bank Jateng menggandeng 55 BPR yang ada di DI Yogyakarta dengan harapan, kerjasama tersebut bisa mendorong pengembangan usaha kecil menengah (UKM) di Daerah Istimewa Yogyakarta (Jateng.antaranews.com, 2018).

BPR berusaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan layanan yang optimal dan efektif. Adapula tantangan yang dihadapi oleh BPR, yaitu keterbatasan permodalan, tata kelola, kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, biaya dana yang mahal maka berdampak pada suku bunga, serta produk dan layanan yang belum variatif (Finansial.bisnis.com, 2017). Beberapa hal yang

menjadi titik lemah BPR, seperti modal yang perlu ditingkatkan karena banyak BPR bermodal kecil, kemampuan manajemen yang dirasa perlu terus ditingkatkan, masih sering terjadi kecurangan (*fraud*) yang dilakukan pengurus BPR yang mengakibatkan kebangkrutan, teknologi informasi yang belum memadai, dan kebijakan pemerintah yang tidak mendukung BPR (infobanknews.com, 2018). Nasabah yang menyimpan uangnya di BPR didasari kepercayaan yang tinggi, hal ini karena nasabah berharap agar tidak ada kesulitan jika mengambil uang kembali, tidak menyulitkan dalam memperoleh kredit, proses cepat, persyaratan sederhana (Anwar, *et al*, 2019).

Salah satu perusahaan yang turut serta memanfaatkan peluang pasar untuk bersaing di sektor BPR di kota Semarang yaitu BPR X. BPR X merupakan salah satu perusahaan perbankan jenis perkreditan rakyat yang terdapat di Jl. Majapahit, Semarang. Perusahaan yang bergerak di bidang bank perkreditan rakyat ini tentunya membutuhkan karyawan yang baik untuk mencapai profit perusahaan, namun jika penjualan produk dan kredit nasabah macet maka akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Karyawan yang mengurus nasabah yang melakukan pencairan, perkreditan, yaitu karyawan operasional. Karyawan operasional bekerja berdasarkan *job description* yang telah ditentukan oleh atasannya untuk mencapai target yang telah ditetapkan bersama.

Karyawan merupakan kunci yang harus diperhatikan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan pun dituntut untuk memikirkan, merancang, serta mengeksekusi resolusi baru agar memenuhi tuntutan perkembangan zaman. Karyawan dengan latar belakang berbeda-beda

untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang lebih tinggi dari staff, akan di asesmen dan dilihat hasil penilaian kinerjanya selama dua tahun terakhir. Paradigma lama masih berbentuk birokrasi yang berhirarki, sedangkan pada saat ini bentuk organisasi yaitu sudah ada jaringan atau dengan cepat telah adanya sistem melalui internet dan dalam peran manajemennya dituntut untuk mampu *multitasking* yang memiliki nilai serta pengalaman untuk perusahaan, kerjasama dalam tim dan pengembangan kompetensi dalam organisasi, loyalitas, penilaian kerja pun dituntut karirnya pada masa sekarang (Junaedi, 2003).

Menurut Ballout (2007), kesuksesan karir merupakan kumpulan nilai, pengalaman dan persepsi prestasi dan kepuasan yang dimiliki karyawan mengenai karir selama rentang hidupnya. Penelitian yang dilakukan oleh Akmal, Arlinkasari, Andryani (2016) pada karyawan *middle level* bisa menilai kesuksesan karir secara subjektif dengan adanya tipe orientasi karir dan menghasilkan data bahwa karyawan dengan tipe orientasi karir *getting free* atau individu yang menyukai kebebasan dalam bekerja memiliki kesuksesan karir subjektif paling rendah.

Menunjang data penelitian, peneliti melakukan wawancara dengan manajer HR Korporat dan adanya data bahwa karyawan yang dirasa baik oleh HR (berdasarkan observasi pihak HR) tetapi belum tentu akan langsung diajukan oleh direksi untuk mendapatkan karyawan tetap ataupun dipromosikan. Peneliti melakukan wawancara awal kepada 10 karyawan operasional. Dapat disimpulkan menjadi 5 keluhan dalam kesuksesan karir yang dialami karyawan-karyawan tersebut. Pencapaian target yang ditetapkan masih jauh dari yang dikerjakan.

Pembimbingan dari atasan pun belum berperan besar dalam pencapaian nilai setiap bulan yang diterima oleh karyawan tersebut.

Tabel 1. Keluhan yang dirasakan oleh karyawan operasional

No	Keluhan	Jumlah orang
1.	Komunikasi tidak sesuai yang diharapkan	10
2.	Atasan kurang membimbing dan melayani bawahan	7
3.	Lama naik jabatan	7
4.	Lingkungan kerja tidak nyaman dan tidak kondusif	5
5.	Banyak lembur kurang waktu dengan keluarga	4

Sumber : Wawancara 13-14 Maret 2019

Keluhan yang paling besar dirasakan oleh karyawan operasional adalah komunikasi hanya searah dan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Karyawan merasakan kurang adanya kedekatan dengan atasan, tidak ada interaksi atau bimbingan dengan atasan. Jika karyawan pada level staf maka akan lama jika naik ke *supervisor*. Lingkungan kerja yang tidak nyaman dan tidak kondusif dirasakan oleh karyawan. Karyawan banyak lembur dan pekerjaan sehingga sedikit waktu bersama keluarga. Harapan dari karyawan mengenai komunikasi dua arah, jika tidak tahu maka seharusnya diberitahu dan dibimbing. Hal tersebut tidak dirasakan oleh karyawan.

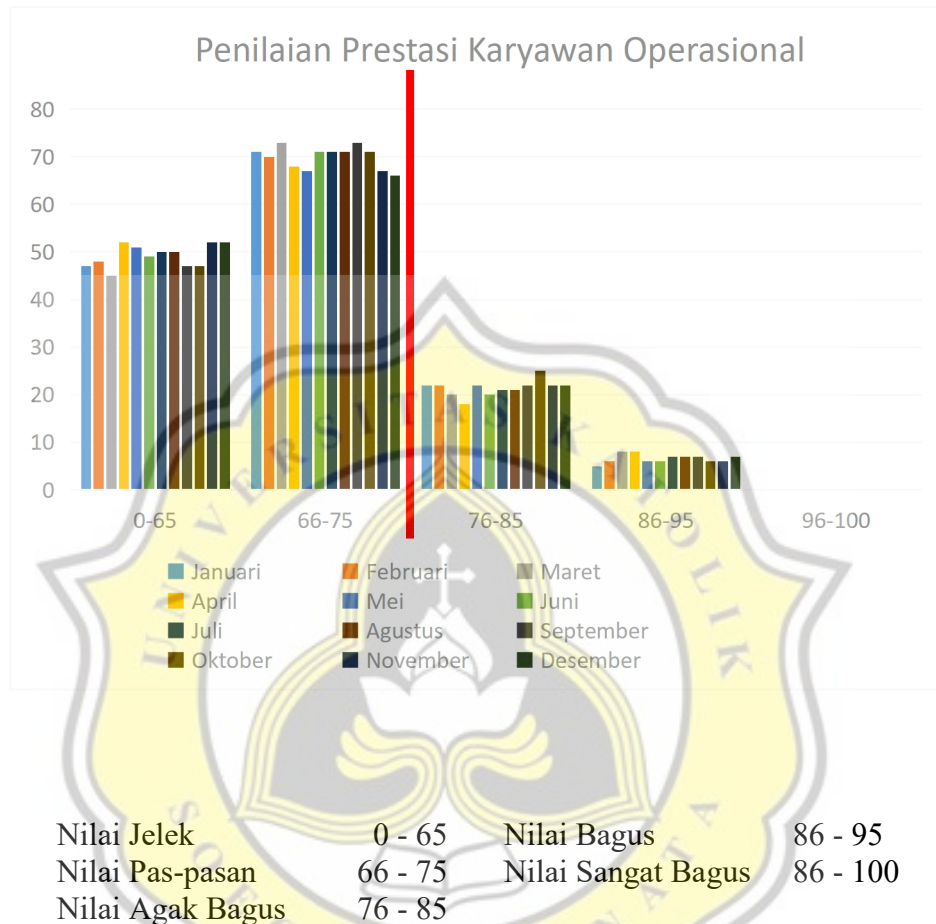
Sebuah perusahaan akan berkembang asetnya apabila didukung oleh karyawan yang memiliki potensi dan menjadi penggerak dalam perusahaan tersebut (Nawawi dalam Gaol, 2014). Karyawan selain mampu, cakap, dan terampil, penting pula memiliki kemauan dan kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien, karena kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan

(Hasibuan, 2010). Dalam proses mencapai tujuan perusahaan diperlukan kemampuan. Kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan merupakan kemampuan-kemampuan yang harus dikuasai dan ditingkatkan guna mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2010).

Karyawan didorong untuk mengembangkan diri yang merupakan kesempatan untuk meningkatkan karir guna promosi jabatan sesuai dengan keahlian dan prestasi kerja karyawan (Hasibuan, 2010). Pemegang saham menginginkan kinerja perusahaan berjalan sesuai harapan serta memiliki kinerja yang baik dengan harapan harga saham meningkat. Hal tersebut mendorong pihak manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan melalui promosi, peningkatan gaji, tunjangan, penyediaan fasilitas penunjang pekerjaan yang beragam (Anwar, *et al*, 2019). Karyawan yang memiliki potensi dan yang akan menjadi penggerak dalam sebuah perusahaan, dapat dilihat dari penilaian karyawan yang tercantum dalam *performance appraisal* (PA) yang dilakukan oleh BPR X.

Penelitian awal yang dilakukan peneliti yaitu melihat penilaian karyawan di BPR X. Data penilaian karyawan yang dikelola oleh HR Korporat, memperlihatkan bahwa 15,4 % karyawan yang sudah dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Promosi merupakan perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan, 2010).

Berdasarkan promosi di BPR X, diperlukan penilaian kerja yang dilihat dari satu tahun terakhir. Berikut merupakan data hasil penilaian kerja BPR X:



Gambar 1. Penilaian Prestasi Karyawan Periode Januari - Desember 2019

Peneliti menemukan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan operasional yang dinilai dari atasan masing-masing karyawan dilihat dari bulan Januari sampai Desember 2019 masih dibawah nilai 75 dengan *passing grade* 76. Penilaian prestasi karyawan operasional yang berada di nilai 0-75 sebesar 80,27% dalam periode satu tahun, sedangkan target nilainya (*passing grade*) adalah 76. Karyawan yang berada pada *range* nilai 76-100 sebesar 19,72%.

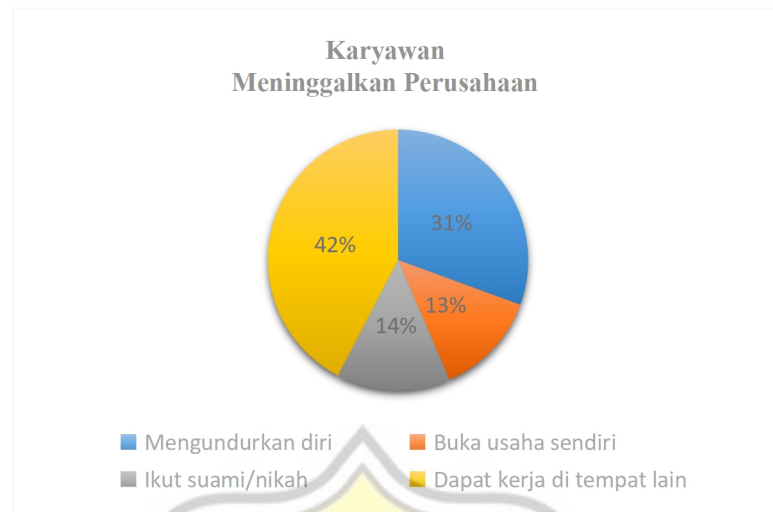
Dari data tersebut, menunjukkan bahwa karyawan operasional masih belum bisa mencapai target penilaian standar yang telah ditetapkan oleh pihak

manajemen perusahaan. Pihak manajemen mengolah data penilaian tersebut untuk menentukan kesuksesan karir karyawan yang mempunyai nilai agak bagus sampai ke nilai sangat bagus. Hasil tersebut didapatkan berdasarkan wawancara peneliti dengan HR Korporat.

Aspek lain yang dilihat oleh pihak HR Korporat yaitu kondisi kerja karyawan. Kondisi kerja merupakan keadaan lingkungan dengan tujuan menciptakan keadaan kerja yang kondusif agar dapat melaksanakan aktivitas kerjanya (Luthans, 2008). Kondisi lingkungan pekerjaan dapat menjadi penyebab karyawan untuk keluar dari perusahaan, karena ketidakpuasan akan kondisi kerjanya (AlBattat, 2013).

Kondisi kerja karyawan didukung oleh hasil interview karyawan yang menyatakan bahwa lingkungan kerja kurang kondusif dan form pengunduran diri yang telah diserahkan oleh karyawan yang bersangkutan ke HR Korporat, terdapat ketidakpuasan dengan karir yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan pun mengundurkan diri dengan berbagai alasan, agar disetujui oleh atasan dan mendapatkan surat keterangan kerja dari perusahaan.

Apabila ada hal yang dirasa kurang sesuai alasan pengunduran diri yang diajukan oleh karyawan, maka akan di lakukan wawancara dari HR Korporat. Pendekatan kepada masing-masing karyawan berbeda-beda, agar mendapatkan informasi yang sebenarnya. Hasil wawancara yang berbeda dengan alasan surat maka menjadi catatan khusus yang disimpan oleh HR Korporat.



Sumber : Data HR MSDM 2019

Gambar 2. Karyawan Meninggalkan Perusahaan

Dari data diatas, karyawan menuliskan di “Form Pengunduran Diri” dengan alasan mengundurkan diri dengan 31%, alasan buka usaha sendiri 13%, ikut suami atau menikah 14%, dan 42% dengan alasan dapat bekerja di tempat lain. Beberapa karyawan yang mengundurkan diri dengan alasan telah mendapatkan kerja di tempat lain, karena karyawan tidak dapat memenuhi kesuksesan karir di tempat kerja saat ini dan karyawan ingin mencoba lingkungan kerja yang baru serta pengalaman yang baru.

Salah satu peranan sumber daya manusia adalah menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan melaksanakan penilaian prestasi karyawan (Hasibuan, 2010). Sejalan dengan hal tersebut, menurut Gaol (2014) perencanaan sumber daya manusia bagi sebuah perusahaan melalui prakiraan SDM/pegawai, penyusunan program kepegawaian, evaluasi dan kontrol.

Perusahaan berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan bila didukung oleh tenaga kerja atau sumber daya manusia yang baik pula. Karyawan merupakan

individu yang memberikan jasa, baik tenaga maupun pikirannya untuk mengerjakan pekerjaan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati (Hasibuan, 2010). Penilaian prestasi karyawan diharuskan ada di setiap perusahaan guna mengetahui prestasi yang dapat dicapai karyawan (Hasibuan, 2010). Karyawan yang mendapatkan prestasi kerja yang baik dan didukung oleh sistem perusahaan dengan promosi jabatan, pelatihan untuk menunjang proses kerja akan membuat karyawan merasakan ada jenjang karir yang baik untuk mendapatkan kesuksesan karir di perusahaan tersebut. Adapun definisi karir adalah pekerjaan dari hasil pelatihan dan pendidikan yang ingin dilakukan karyawan dalam waktu yang lama (Kaswan, 2014).

Kesuksesan karir adalah hasil yang positif secara materi dan / atau kejiwaan yang berasal dari aktivitas dan pengalaman seseorang yang terkait dengan pekerjaannya (Kaswan, 2014). Faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan karir subjektif (Syarbini & Pitaloka, 2017) yaitu: kemampuan beradaptasi, kemampuan mengembangkan relasi, persistensi, resiliensi, dan inisiatif, keseimbangan personal dan profesional, gaya kepemimpinan yang tepat, riset dan evaluasi berkelanjutan serta sumber daya dan dukungan dari perusahaan.

Persaingan karir di tempat kerja bisa negatif dan positif. Persaingan positif akan membuat membuat karyawan termotivasi, memiliki moral kerja, produktivitas kerja, dan disiplin, tetapi persaingan negatif akan menimbulkan konflik, persaingan yang kurang sehat harus dicegah sedini mungkin supaya tidak sampai terjadi konflik yang akan merugikan perusahaan. (Hasibuan dalam Rosida, 2016).

Atribut terpenting individu secara signifikan memengaruhi sisi objektif (yaitu gaji) dan sisi subyektif (yaitu kepuasan karir) dari kesuksesan karir yaitu *political skill* (Hayek, Seng, dan Atinc, 2018). *Political skill* adalah kemampuan yang secara efektif memahami orang lain di tempat kerja, dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk memengaruhi orang lain agar bertindak dengan cara meningkatkan tujuan pribadi dan / atau organisasi seseorang (Ferris, Perrew, Treadway, & Brouer, 2007). Kemampuan seseorang untuk memahami orang lain, berkomunikasi dengan orang lain akan berpengaruh pada kinerjanya. Karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya dan memiliki produktivitas maka akan memiliki kesuksesan terhadap karir yang diinginkan.

Memiliki *political skill* dalam dunia kerja bisa membuat karyawan merasa takut untuk berinteraksi dan bernegosiasi dengan orang lain karena karyawan tersebut akan berpikir bahwa pertukaran informasi melalui interaksi yang dapat digunakan untuk melawan pendapat atau argumennya (Mughal, Nisar, Othman, dan Kamil, 2018). Kemampuan persuasi, negosiasi, interaksi dan manipulasi merupakan bagian penting dari *political skill*.

Preffer (dalam Ferris *et al*, 2007) adalah salah satu orang yang pertama menggunakan istilah *political skill* dalam literatur ilmiah. Preffer menyarankan bahwa *political skill* diperlukan untuk kesuksesan dalam organisasi, dan penelitian yang akan mengembangkan pemahaman lebih informatif tentang konsep. Mintzberg (dalam Ferris *et al*, 2007) menyarankan bahwa *political skill* mengacu pada latihan pengaruh melalui persuasi, manipulasi, dan negosiasi. Beberapa ahli mendefinisikan mengenai *political skill* adalah:

“The ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives” (Ferris et al, 2007).

Terdapat empat dimensi kritis *political skill* (Ferris et al, 2007): kecerdikan sosial (pengamat yang cerdik terhadap orang lain, memahami interaksi sosial dengan baik dan secara akurat menafsirkan perilaku orang lain), pengaruh interpersonal ("fleksibilitas," mengadaptasi perilaku seseorang yang berbeda target untuk mempengaruhi dalam pengaturan kontekstual untuk mencapai tujuan seseorang), kemampuan jaringan (Orang-orang di jaringan ini cenderung memiliki aset yang dipandang berharga dan diperlukan untuk keberhasilan pribadi dan organisasi), dan ketulusan hati (Individu dengan ketulusan akan dipercaya dan kepercayaan yang dibangun oleh orang-orang karena tindakan mereka tidak diartikan sebagai manipulatif atau koersif). Selanjutnya pengembangan konseptual dan empiris telah memberikan dukungan pada kekokohan formulasi *political skill*.

Political skill memengaruhi *career success* (Todd, Harris, Harris, Wheller, 2009), terdapat faktor yang berpengaruh terhadap karyawan dalam kepuasan karirnya yaitu kekuasaan. Kekuasaan yang berarti memiliki *power* dalam menjalankan suatu pekerjaan yang biasa disebut kepemimpinan. *Political skill* berkaitan dengan meningkatnya kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan (Treadway, Bentley, Williams, & Wallace dalam Robinson & Miller, 2018).

Gaya individu dalam memimpin atau mengendalikan perusahaannya bisa berdampak pada keinginan karyawan untuk menjaga keanggotaannya demi tercapainya tujuan yang sudah disepakati bersama antara karyawan dan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dimiliki individu dalam memimpin suatu

perusahaan akan meningkatkan atau bahkan menurunkan komitmen para karyawan pada perusahaan tersebut. Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja oleh individu untuk menekankan pengaruh yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas, dan hubungan di dalam kelompok atau perusahaan (Yukl, 2001).

Salah satu tipe atau gaya kepemimpinan tersebut adalah tipe kepemimpinan melayani (*servant leadership*). Pada masa ini kepemimpinan melayani (*servant leadership*) sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan. Pada tipe kepemimpinan melayani (*servant leadership*) lebih menekankan pada peningkatan pelayanan terhadap orang lain, membuat pendekatan yang menyeluruh kepada setiap pekerjaan, serta proses pengambilan keputusan yang tidak diputuskan sendiri melainkan dirumuskan atau diputuskan secara bersama-sama. Oleh karena itu, peneliti mengambil sampel penelitian dengan subjek minimal *supervisor* yang memiliki pengalaman membimbing bawahan.

Berdasarkan uraian diatas, timbul pertanyaan bagi peneliti apakah ada keterkaitan antara *political skill*, *servant leadership* dan kesuksesan karir subjektif. Pernyataan tersebut akan dijawab dengan adanya penelitian mengenai hubungan *political skill*, *servant leadership* dengan kesuksesan karir subjektif, sehingga dapat diketahui keterkaitan antara variabel tersebut dan diharapkan penelitian ini dapat menjadi informasi dan referensi baru bagi perusahaan maupun bagi disiplin ilmu Psikologi.

Peneliti tertarik untuk mencari tahu keterkaitan dari perpaduan antara ketiga variabel yaitu *political skill*, *servant leadership* dengan kesuksesan karir subjektif

pada karyawan di BPR X karena belum pernah ada penelitian yang menunjukkan adanya hubungan secara langsung antara *political skill* maupun *servant leadership* dengan kesuksesan karir subjektif, sehingga penelitian ini tergolong baru.

B. Rumusan Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *political skill* dengan kesuksesan karir subjektif, hubungan antara *servant leadership* dengan kesuksesan karir subjektif dan hubungan antara *political skill* dan *servant leadership* dengan kesuksesan karir subjektif pada karyawan BPR X.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui hubungan antara *political skill* dan *servant leadership* dengan kesuksesan karir subjektif pada karyawan.
2. Mengetahui hubungan *political skill* dengan kesuksesan karir subjektif pada karyawan.
3. Mengetahui hubungan *servant leadership* dengan kesuksesan karir subjektif pada karyawan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian hubungan antara *political skill* dan *servant leadership* dengan kesuksesan karir subjektif pada karyawan BPR X bermanfaat bagi ilmu Psikologi Industri dan Organisasi sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian-penelitian lainnya yang terkait dengan bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang berguna dalam bidang industri bagi pihak perusahaan, baik pimpinan maupun karyawan terutama tentang *political skill*, *servant leadership*, dan kesuksesan karir subjektif.

